

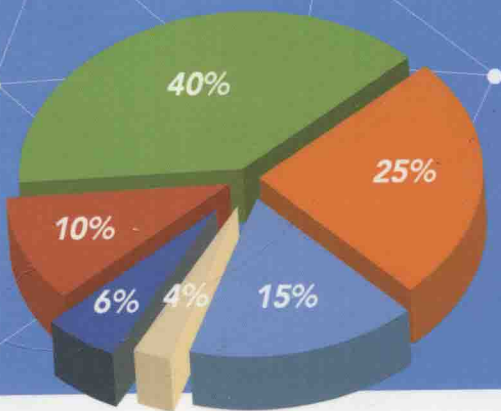
Category
And Strategy

品类与策略

打造全渠道零售的商品竞争力

在互联网造就的全渠道零售时代

罗俊 编著



- 理解日益挑剔和个性化主张的消费者
- 挖掘企业经营数据背后深层的含义
- 以品类为单元制定营销策略

在互联网造就的全渠道零售时代

零售企业对各项经营数据背后深层涵义的挖掘和运用

针对“品类管理”这一革命性的商业经营理念展开深层次的研讨，以制定品类改善策略为基点，系统、全面地分析和阐述了商业零售企业在当今面临诸多挑战的市场上。

应对日益挑剔和个性化主张的消费者购买行为



国防工业出版社
National Defense Industry Press

品类与策略

打造全渠道零售的商品竞争力

罗俊 编著

国防工业出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

品类与策略: 打造全渠道零售的商品竞争力/罗俊著.

—北京: 国防工业出版社, 2016. 1

ISBN 978 - 7 - 118 - 10426 - 4

I. ①品… II. ①罗… III. ①零售商业—市场
竞争—研究—中国 IV. ①F724. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 252559 号

※

国防工业出版社 出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路 23 号 邮政编码 100048)

天利华印刷装订有限公司印刷

新华书店经售

*

开本 880 × 1230 1/32 印张 8 $\frac{5}{8}$ 字数 158 千字

2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷 印数 1—5000 册 定价 46.00 元

(本书如有印装错误, 我社负责调换)

国防书店: (010) 88540777

发行邮购: (010) 88540776

发行传真: (010) 88540755

发行业务: (010) 88540717

序 言

品类管理起源于欧美市场，是过去三十年中最重要的零售管理创新，给几乎所有优秀的企业带来了革命性的进步。早在 21 世纪初品类管理就已经被欧美主流市场的零售商、制造商和第三方零售咨询及数据服务公司广泛采用和传播，并在企业日常的经营管理工作中不断得到丰富、完善和检验，最终形成了当今经典的“品类管理八步骤”理论，为企业经营管理模式的升级、企业保护自身的忠诚客户和利润、企业维系品牌在本地商圈的地位、企业在激烈的竞争环境里形成自身独特的差异化商品特色等诸多方面，做出了巨大的贡献。

然而，在二十多年前被引进到中国市场后，由于国内零售企业面临的发展阶段不同，这一革命性的经营理念遭遇了截然不同的境遇。国内诸多零售商、产品制造商虽然对这一理念十分认可，但是在粗放式的经营管理仍然可以获得高额回报的成长期，零售企业往往很难在自己日常的经营管理工作中，全面实施品类管理的流程和技术以开展精细化的管理，虽然也有许多大型国际品牌的供应商和第

三方零售咨询、数据服务公司努力推广，但实际收效甚微。

直到最近几年，国内零售市场发生了一系列革命性的变化，才促使品类管理技术重获新生。零售业的竞争已经从追求门店数量（扩大经营面积），升级到追求消费者数量（创造购物体验）；消费者的购买渠道也发生了颠覆性的变化，特别是以天猫、京东为代表的线上电商每年销售业绩的天量增长，对线下实体店造成了巨大的心理冲击；大数据技术、移动端 APP 以及微信、微创理念和技术手段的完善和普及，迫使传统线下连锁零售企业不得不转型为新型的跨渠道零售企业，因而各零售商、制造商迫切需要调整经营战略、升级管理技术，对品类管理技术的需求发生井喷。零售商纷纷开始主动联系各品类领导品牌的供应商，提出共同改善品类业绩的要求；而大型品牌供应商也希望尽快止住线下实体门店业绩下滑的势头，大多乐于配合零售门店开展品类改善的工作。第三方零售咨询、数据服务公司也出现门庭若市、应接不暇的局面，品类管理技术在整个市场上迅速升温，重获青睐。

然而近年来，市场上针对国内企业经营特点的品类管理专著并不多见，特别是切合国内零售企业实际经营情况的专业著作就更少了。十年来，本书作者一直在中外大型零售企业的第一线从事品类业绩提升的管理工作，频繁参加 ECR & Catman（快速消费者反应与品类管理）的国际研讨会与高峰论坛，曾代表国内零售企业出任亚洲 ECR 协会共同主席（Co - Chairman），也多次应邀为国内百余所高等

院校从事品类管理课程教学的教师授课，积累了大量的经典案例和问题解析。本书作者早年曾在高校担任过教师，也曾在政府外经贸部门工作过，理论功底深厚、视野开阔、思维缜密。自1996年加入美国沃尔玛公司起，已经在现代商业连锁行业工作了近二十年，先后在美国沃尔玛、法国家乐福、北京华联、美国国家得宝等多家国际、国内大型连锁零售企业担任高管，亲身参与和领导了大型上市公司的品类管理和门店运营工作，具有丰富的一线工作经历，对商品管理、运营管理、市场营销和消费者洞察具有深刻的体会。本书作者是中国连锁经营协会特聘的品类管理专家，同时兼任中国社科院研究生院特聘教授，指导院内MBA学员的学习与论文写作。本书的结构和内容充分体现了作者上述独特的企业实操经历和高校教学与写作功底，理论论述脉络清晰、案例解析深刻实用。

品类改善策略是品类管理理念落地的核心，是企业成功实施品类管理策略的方法论。零售企业之间的市场竞争，实际上在商品分类的环节上就已经分出了高低。顾客来商场的直接目的是购买所需要的商品，商品是客流的核心驱动力。品类策略的理念要求企业以消费者购买需求为出发点，对商品结构实行五级分类的精准管理，清晰地定义和跟踪消费者的购买需求。同时，依据季节与节庆的变化、各品类新产品迭代的速度和群体社交事件对消费者心理的影响，及时做出企业商品结构和分销品项的调整。保持门店货架上陈列的商品与消费者购买需求高度匹配，以保持门店拥有高效的商品动销率，大幅降低滞销和不动销商品

的比例，使企业在商品管理的源头上占据竞争的制高点。

商品货架空间分配与陈列是零售业经久不衰的话题，是按照货架美观度进行陈列，是按照商品原料的属性与包装规格进行陈列，是按照商品的品牌与代理厂家进行陈列，还是按照顾客购买时挑选商品的逻辑顺序进行陈列？品类策略的原则告诉我们，最高效的货架陈列方式是按照顾客购买时挑选商品的逻辑顺序进行陈列，它符合顾客对商品的心理认知，同时也符合人类视觉效果原理，这种陈列方式可以大幅提升顾客自己找到商品的概率，帮助顾客顺其自然地挑选商品，从而提升顾客单次购买的数量与客单价。以往无数次的顾客抱怨告诉我们一个不争的事实：即使卖场里确实陈列了顾客需要购买的商品，但是由于货架陈列逻辑混乱，顾客很难实施便利有效的挑选，从而会因找不到需要的商品而抱怨卖场商品不全，没有他们要买的东西！

以往的经营理念往往是引导销售人员去关注和突出单个商品的特点来吸引消费者购买，如展示美观的包装、制定有吸引力的价格、在突出的位置上陈列、使用惊人的广告词等，但品类策略的原则告诉我们只有这些已经远远不够了，还必须对顾客购买商品的动线进行规划和设计，把品类按照彼此的关联性顺序进行布局，通过品类整体的形象吸引顾客进入到该品类的陈列区域进行挑选。一个品类就代表了一种消费者需求，因此要对该品类商品的品项数量、品牌组合、口味搭配、价格带覆盖等进行统一的管理，对整体品类的销售业绩进行营销规划管理，其提升客单价的效果要远远好于实施单品营销的管理。商场卖一个品类

实际上就是在卖一个项目、卖一种生活情趣、卖一个消费事件，这是商场卖单一商品所无法达到的境界。

在当今的市场环境下，各零售企业都面临着单店客流量不足和逐步下滑的挑战。顾客的购买心理变了，行业的发展阶段也变了，那种新店开张人山人海、降价促销顾客云集的景象已经难以复制了。品类策略的原理告诉我们，企业必须进行更加有效的商圈战略和客群规划，才能获得和维系忠诚的客户。商圈战略是指企业要把门店所在的地区按照消费者到达门店的便利程度进行区域细化，精准地了解不同区域对门店客流的贡献度、该区域内的居民来门店购买商品的消费能力、区域内居民对门店各品类商品的购买取向、该区域经常性到店购物顾客和会员卡的渗透率等指标，据此可以开展精准的区域营销活动，提升门店客流量。客群规划是指通过收集、梳理和分析顾客在门店购物时留下来的大数据，把具有相同购物取向的顾客按照客群进行标签化管理，在定义门店的商品品类时，把客群和商品群予以一一对应，企业可以按照各种适合的频率开展精准的客群营销。

零售企业的管理团队往往善于做出销售业绩，而对顾客在购买商品过程中留下来的大量数据的梳理和分析则远处于下风。品类策略的原则告诉我们，零售商、制造商必须联合起来，制造商要承担起“品类舰长”的职责，与零售商实现数据共享，甚至可以在第三方咨询、数据服务公司的帮助下，共同分享行业消费者洞察信息、市场上品类整体表的数据，共同制定企业的品类改善方案，将会更加

有效，也会得到更大的回报。

“品类管理八步骤”是一个完整的理论体系，但是企业在具体的经营中，遇到的问题和实际关注的环节与侧重点是不同的，因此在制定品类改善策略时，不一定非要遵守经典的八步骤，只要通过品类评估把关键的问题找准，改善这些关键点，品类整体的业绩就会得到提升，不断反复进行业绩回顾和对品类实施再评估、再提升最终一定会获得巨大的回报。

许多企业会共同遇到一个问题，即如何正确地评估品类改善方案成功与否，用什么指标来衡量为好呢？建议采用 CSI (Category Significance Index, 品类重要性指标) 来解决，其一般由品类的销售额、客流量和毛利额三项指标组成。对于不同角色定位的品类来说，它们在门店的整体经营中所必须发挥的作用也是不同的，因此对品类的销售额、客流量和毛利额的强调程度也不尽相同。对于集客品类而言，CSI 可能会是 4:4:2 或 5:3:2 等；对于收益品类来说，其 CSI 则可能定为 3:3:4 或 3:2:5，总之，要围绕企业的经营战略来定义品类的目标。

面对品类管理技术再度复兴的巨大市场，品类管理专业人才十分匮乏，市场需要大量高质量的专业著作。本书作者针对品类改善策略这个核心环节，结合自身的实际操作经历进行广泛且深入的研究，是对国内零售业品类管理实践一次较为全面的梳理和总结，对完善品类管理的知识体系是一次卓有成效的探索。相信本书的出版发行无论是对零售企业一线的管理者，还是对高等院校从事理论研究

和教学的广大师生人员都将有所获益。

Ms. Amy Zhang 艾米莉·张 女士
东方优谷（北京）管理咨询有限公司总裁

2015年5月31日，于北京

前 言

十年前，一个偶然的机会有幸参加了一场尼尔森公司举办的品类管理知识讲座。在整个讲座的过程中，我始终被品类管理的理论体系所吸引，感觉心中好像一下子打开了一扇升级商场管理的大门，进入到一个崭新的商品营销管理领域。此后，由于工作关系，我代表所在公司加入了亚洲 ECR（快速消费者反应）组织，有幸与全球著名的制造商宝洁公司开展个人护理中心的品类管理项目。从消费者洞察、消费者购买决策树，到分销商品的选择、品类机会评估、制定品类改善策略、商场空间布局、货架空间管理等一步步走下来，边学边干边积累。而后公司又与多家全球著名的第三方管理咨询公司合作，全面推行品类管理战略，几年下来逐步了解和掌握了品类管理的流程和体系。

2009 年开始，中国连锁经营协会组织开展了多项品类管理技术的推广与普及工作，如开展 CCFA 注册品类管理师资格认证的培训、开展校企合作为高等院校品类管理专业培训师资力量等。在这些培训工作中，本人主要参与和担负了品类机会评估与制定品类策略部分的培训教学任务，

教学的重点是充分介绍和讲解目前市场上，国内外大型连锁经营企业在经营管理的第一线上正在运用的成熟、有效的品类管理的策略和方法。为此目的本人广泛收集、比较和整理了大量企业一线的实际管理案例，归纳和提炼出了有效的流程和方法。本书就是在这些培训经验的基础上，结合对学员提出的大量学习问题的解答编写而成的。

全书以如何制定有效的品类改善策略为核心，分成三大部分内容。

第一部分包括第一章到第四章的内容，重在清晰地阐述制定品类策略的基本流程和重点理论。第一章主要阐述了在全渠道零售时代，实施品类管理的意义和价值。第二章主要阐述了企业实施品类管理、提升品类业绩需要具备的基本条件。第三章主要阐述了品类管理的基本概念，制定了品类策略的分析工具和思考方法。第四章主要阐述了在洞察消费者的基础上，如何发现品类改善的机会。

第二部分包括第五章到第十章的内容，重在通过对各种实战策略的解析，说明在不同的市场环境下，企业管理者如何从实际问题入手，灵活地运用品类管理的理论和方法，制定出切实可行的品类改善方案，实现品类业绩的提升。第五章到第八章主要以快速消费品的品类为核心，深入解析各项品类改善策略的实际运用方法。第九章论述蔬果经营的品类与策略，由于生鲜的经营特点与快速消费品差异较大，所以单独列为一章。第十章是对品类策略实操案例的点评，帮助广大读者了解理论概念在实际运用时往往有诸多不同的表现形式。

第三部分包括第十一章和第十二章的内容。第十一章对在华外资零售企业实施品类管理的特点进行了分析，阐述了品类策略必须适应市场实际状况，即使是同一个企业在不同的市场上采取的品类策略也是不同的。第十二章是对品类管理未来发展趋势的展望，分析了零售管理技术从IT（信息处理技术）时代过渡到DT（数据处理技术）时代后，品类管理应该关注的要点。

本书在编写的过程中，学习参考了近年来学术界诸多理论和实践的最新研究成果，也得到了很多零售商、制造商、供应商的大力支持，提供了大量的实际案例和分析数据，在此表示衷心感谢。由于品类管理技术具有很强的实操性，许多分析工具和思考方法都在不断的提高，因此本书难免有不妥之处，敬请广大读者谅解，并提出宝贵建议。

编者

2015年5月，于北京

目 录

第一章 互联网造就了全渠道零售时代	1
一、全渠道零售时代在争论中降临	4
(一) 全渠道零售的含义	5
(二) 全渠道零售业态带来了什么	8
(三) 主动迎接全渠道零售业态的到来	14
二、我国实体零售业的压力和困境	15
(一) 舶来的新业态	15
(二) 本地化的成就	16
(三) 跨越式进步的代价	17
(四) 市场的转变与冲击	17
三、市场竞争的必然选择——回补短板	20
(一) 建设商品核心力	20
(二) 升级信息管理手段	21
(三) 开展线上线下整合	22
(四) 开启个性化零售时代	23
第二章 零售业步入品类与策略管理的新时代	24
一、为什么要注重品类与策略管理	24

(一) 面临的困境	24
(二) 疯狂的竞争	25
(三) 变化的市场	25
(四) 快速增长的新品	26
(五) 飙升的物业成本	26
(六) 商品管理进入品类管理的新时代	27
二、品类与策略管理中零售商的角色	28
(一) 决策	28
(二) 选择策略与实施步骤	28
(三) 汇集和分析数据	28
(四) 确保执行	29
(五) 最终的决策人	30
三、品类与策略管理中生产商的定位	30
(一) 深度合作者	30
(二) 支持与促进者	31
(三) 品类舰长	31
四、以消费者需求为核心的品类策略	32
(一) 消费者需求的细分化	33
(二) 商品结构细分与定位的意义	34
(三) 品类的力量胜过单一商品的力量	34
五、品类策略与零售商的经营战略	35
(一) 品类策略始于零售商的经营战略	35
(二) 有效的经营战略应包含的要素	36
(三) 不同经营战略的选择	38
(四) 零售企业的品牌与品类的关系	39

(五) 现代零售连锁经营的业态	39
第三章 品类策略的基本概念	43
一、基本概念解析	43
(一) 分类、品类	43
(二) 品类、品牌	44
(三) 品类、商品、单品	45
(四) 品类的层级、商品结构	46
(五) 决定商品结构是否有效的两个前提	47
二、品类的个性与商场的差异化特色	48
(一) 品类角色是品类个性的基础	48
(二) 品类策略是品类个性的表达	49
(三) 品类个性形成商场的差异化特色	49
三、品类的扩展与品类创新	50
(一) 品类的分化与创新	50
(二) 新品类的定位与扩展	51
四、品类管理与品类策略	53
(一) 什么是品类管理	53
(二) 对品类管理的深层思考	54
(三) 品类管理的作用	54
五、品类策略在品类管理中的地位	55
(一) 品类管理经典八步骤	55
(二) 品类策略的地位	59
(三) 制定有效品类策略的四个环节	61
六、制定品类策略的主要分析工具和思考方法	62
(一) 以消费者为核心的品类角色理论	62

(二) 波士顿矩阵理论的指导价值	64
(三) 以品类为基本单元时 4P 营销理论的运用	66
(四) 以品类为基本单元时 4C 营销理论的运用	67
第四章 制定品类策略的基础——洞察消费者	70
一、CAP 购物者调研法	70
(一) 基本概念和方法	70
(二) 调研方法术语解释	71
(三) 购物者特征描述	72
(四) 商圈图及其功能解析	73
(五) 购物者价值链	78
(六) 品类形象满意度	79
二、品类评估的方法	82
(一) 品类发展趋势评估要旨	82
(二) 零售商品类销售表现评估要旨	83
(三) 供应商表现评估要旨	84
(四) 市场和竞争对手表现评估要旨	85
三、品类策略的衡量指标	86
(一) 衡量指标的作用	86
(二) 衡量指标考虑的因素	86
(三) 衡量指标的影响力	87
四、第三方资源的运用	88
(一) 尼尔森数据运用	88
(二) 凯度消费者指数数据运用	91